



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

ANA CRISTINA DE JESUS SANTOS

**PARTICIPAÇÃO SOCIAL NA GESTÃO PÚBLICA: OPORTUNIDADES
E DESAFIOS PARA A EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO - EBC**

Brasília - DF
2016

ANA CRISTINA DE JESUS SANTOS

**PARTICIPAÇÃO SOCIAL NA GESTÃO PÚBLICA: OPORTUNIDADES
E DESAFIOS PARA A EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO - EBC**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em MBA em Gestão Pública

Orientadora: Prof^a. Dra^a. / Prof^a. MSc. Siegrid Guillaumon Dechandt

Brasília - DF
2016

ANA CRISTINA DE JESUS SANTOS

**PARTICIPAÇÃO SOCIAL NA GESTÃO PÚBLICA: OPORTUNIDADES
E DESAFIOS PARA A EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO - EBC**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* MBA em Gestão Pública

Orientadora: Prof^a. Dr^a. / Prof^a. MSc. Siegrid Guillaumon Dechandt

Brasília, 16 de setembro de 2016.

Banca Examinadora

Profa. Dra. Ida Claudia Pessoa Brasil

Profa. Dra. Tânia Cristina da Silva Cruz

A minha família, por compreender meus
momentos de ausência.

A Deus.

AGRADECIMENTO

Às pessoas que me incentivaram, apoiaram, acreditaram em mim, incluindo:

Minha professora e orientadora Siegrid Guillaumon, pela paciência, sensibilidade e educação com que fez as orientações sobre o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Tiago Salvador de Oliveira Martins e ao David Arthur Selberstein, que em meu ambiente de trabalho, foram pessoas com quem pude contar nas horas em que mais necessitei.

Ao Benício Rocha Santos, meu marido, pela compreensão e companheirismo.

Especialmente à Ana Beatriz de Jesus Santos, minha filha, minha luz, que com apenas nove anos de idade me disse sábias palavras de incentivo e apoio para que eu concluísse este estudo.

“O futuro das organizações e nações dependerá cada vez mais de sua capacidade de aprender coletivamente.”
Peter Senge

RESUMO

Este estudo verificou, a partir do relatório anual da Ouvidoria da Empresa Brasil de Comunicação - EBC, se o atendimento ao público realizado pela Ouvidoria é considerado e utilizado pelos gestores da empresa nas tomadas de decisão e na elaboração de políticas e processos. Fundamentado em conceitos e teorias sobre democracia participativa e gestão social o trabalho busca identificar as oportunidades e desafios para a EBC tendo como base os resultados produzidos pela empresa no atendimento das demandas dos cidadãos. Para tanto, foi utilizado como método para coleta de dados a técnica da observação participante e da pesquisa bibliográfica, através do estudo levantado no referencial teórico. A partir da análise de dados foi possível perceber a importância da participação da sociedade, bem como da valorização das demandas dos cidadãos por parte dos gestores, no sentido de aprimorar os serviços prestados pela empresa. Destacaram-se no estudo as situações apresentadas no relatório anual da ouvidoria 2015 sendo possível confirmar que os gestores, em muitos casos, levam em consideração as demandas dos cidadãos nas tomadas de decisão. No entanto ainda há situações não resolvidas que precisam de atenção e que são desafios para a empresa.

Palavras-chave: Democracia. Participação Social. Gestão Social. Ouvidoria. Comunicação Pública.

ABSTRACT

This study ascertained, from the annual report of the Ombudsman's Office of the Brazil Communication Company - EBC, whether the customer service provided by the Ombudsman's Office is taken into account and utilized by company executives in decision-making and the formulation of policies and processes. Based on concepts and theories of participatory democracy and social management, the study seeks to identify the opportunities and challenges for the EBC on the basis of the results produced by the company in meeting citizens' demands. For this purpose, the methodology used to gather data was the technique of participant observation and bibliographic research, through the study surveyed in the theoretical framework. The data analysis enabled us to perceive the importance of societal participation, as well as the executives' consideration of citizens' demands, for the sake of improving the services provided by the company. The situations presented in the 2015 annual report of the Ombudsman's Office stood out, allowing us to confirm that, in many cases, executives take into account citizens' demands in their decision-making. However there are still unresolved situations that require attention and constitute challenges for the company.

Key words: Democracy, Social Participation, Social Management, Ombudsman's Office, Public Communication

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 09 |
| 1 DEMOCRACIA , PARTICIPAÇÃO E GESTÃO SOCIAL NO BRASIL | 12 |
| 1.1 Contextualização, significado de democracia participativa e formas de participação social | 12 |
| 1.2 Gestão Social | 16 |
| 2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO | 19 |
| 3 EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO - EBC | 23 |
| 3.1 Conselho Curador | 24 |
| 3.2 Ouvidoria da EBC | 25 |
| 3.3 Relatório Anual da Ouvidoria da EBC 2015 | 29 |
| 3.3.1 <i>TV Brasil</i> | 32 |
| 3.3.2 <i>Agência Brasil e Portal EBC</i> | 37 |
| 3.3.3 <i>Sistema de Rádios</i> | 38 |
| 3.3.4 <i>Programas e Coluna da Ouvidoria</i> | 41 |
| CONCLUSÃO | 43 |
| REFERÊNCIAS | 46 |

INTRODUÇÃO

A inserção da participação social na administração pública se deu com a Democracia, que foi instituída por meio da Constituição de 1988, conhecida como a Constituição Cidadã, por conter vários artigos com garantias individuais e assumir os direitos humanos como uma política nacional de Estado. Ela estabeleceu a transição do regime autoritário, que foi a Ditadura Militar, para o regime democrático.

Na ocasião, pretendia-se aumentar a participação da sociedade nas decisões políticas que atingiam suas vidas. Atualmente essa pretensão continua, e para que isso aconteça, é necessária a Gestão Social, com a qual é possível compreender o potencial e as limitações da participação coletiva, uma vez que a característica social da gestão é o espaço privilegiado de relações sociais onde todos têm direito à fala sem nenhum tipo de coação. De acordo com TENÓRIO, (2010, p. 57) apud Silva, (2013, p. 35), a gestão social está focada na sociedade e não no mercado.

Uma grande aliada das organizações, na gestão social é a Ouvidoria. As Ouvidorias Públicas funcionam como um canal de comunicação entre o cidadão e os órgãos públicos e devem ser utilizadas como instrumento de gestão. Na Empresa Brasil de Comunicação - EBC, uma empresa pública vinculada à Casa Civil da Presidência da República, a sociedade tem a possibilidade de se comunicar com a administração por meio da ouvidoria.

Diante desse processo de consolidação da democracia, o presente estudo se propõe a compreender como se dá o diálogo entre a sociedade e a EBC.

Buscando verificar se a participação social por meio da ouvidoria gera efeitos na gestão do órgão.

O objetivo geral do presente trabalho é analisar, a partir do relatório anual de 2015 elaborado pela ouvidoria da EBC, se o atendimento ao público realizado pelo setor efetivamente gera mudança na gestão da empresa.

Assim, será possível verificar se as manifestações dos usuários, recebidas pela ouvidoria, são consideradas pelos gestores para trazer melhorias aos serviços prestados pela EBC, ou não. A análise tem a finalidade de demonstrar a importância da participação da sociedade para a melhoria desses serviços.

Para alcançar o objetivo geral serão desenvolvidos os seguintes objetivos específicos: Pesquisar sobre democracia participativa; conhecer sobre gestão social no Brasil; descrever a Empresa Brasil de Comunicação - EBC; identificar as características da Ouvidoria da EBC; analisar o relatório anual de 2015; identificar oportunidades e desafios para a EBC a partir dos resultados produzidos pela empresa no atendimento das demandas dos cidadãos.

Para alcançar esses objetivos, procedeu-se a pesquisa bibliográfica já que foi feito uso de material publicado, constituído principalmente de livros, artigos, leis, manual de ouvidoria e relatório. Também foi utilizada a técnica da observação participante, pois a pesquisadora trabalha na Ouvidoria da EBC.

Espera-se demonstrar também a importância da participação da população brasileira na administração pública, para que esta tenha cada vez mais consciência de que possui o dever de prestar melhores serviços para a sociedade.

O presente trabalho foi então estruturado em 3 capítulos. No primeiro capítulo, são apresentadas a democracia, a participação e a gestão social no Brasil;

no segundo capítulo, apresenta-se a metodologia e no terceiro e último capítulo é apresentado o estudo de caso referente a Empresa Brasil de Comunicação - EBC com os resultados da pesquisa realizada a partir do relatório anual da ouvidoria da EBC 2015.

1 DEMOCRACIA, PARTICIPAÇÃO E GESTÃO SOCIAL NO BRASIL

1.1 Contextualização, significado de democracia participativa e formas de participação social

A participação social na administração pública teve início a partir da Democracia que foi instituída por meio da Constituição de 1988, conhecida como a Constituição Cidadã. Com ela a população brasileira conquistou vários direitos sociais, trabalhistas, individuais e coletivos. Como exemplo há o direito a saúde, alimentação, segurança, educação, licença-paternidade, jornada de trabalho de oito horas diárias e 44 horas semanais, direito de greve, décimo terceiro salário, igualdade entre homens e mulheres em direitos e obrigações, entre outros.

Na época em que foi promulgada a Constituição de 1988, terminava a Ditadura e iniciava a Democracia, um governo no qual os cidadãos podem escolher seus representantes como presidente da república, governadores, prefeitos, vereadores, senadores e deputados por meio do voto nas eleições. Os direitos de manifestação são garantidos pela Constituição Brasileira, há liberdade de expressão e várias formas para que as pessoas participem não só passivamente, por meio da representatividade, mas também de forma ativa por consulta pública, plebiscito, referendo, ouvidorias, conselhos, entre outras. Inclusive, a Carta Magna estabelece no § 3º do art. 37, que "a lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral". Indica também

que é necessária a manutenção de serviços de atendimento, bem como a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelos órgãos públicos.

No manual de Ouvidoria Pública elaborado pela Controladoria Geral da União, a democracia é definida como "o regime político que privilegia a autorrealização e a autonomia das pessoas". Desde que elas sejam tratadas não apenas como destinatárias das ações estatais, mas como sujeitos de direito, capazes de intervir nas decisões dos governantes. (CGU, 2015 p. 9).

Ainda de acordo com o referido manual,

A verdadeira democracia, portanto, é aquela que permite e incentiva a participação dos cidadãos na gestão pública e na formulação de decisões. Este modelo democrático é conhecido como **democracia participativa**, e sua legitimidade se encontra na ideia de que todo poder político vem do povo, como diz nossa Constituição (art. 1º, parágrafo único) (CGU, 2015 p. 9, grifo nosso).

De acordo com Furriela (2002 p. 41) "A participação é um conceito que só é integralmente compreendido se tratado em conjunto com outros, como 'democracia', 'cidadania', 'direitos do cidadão' ".

Segundo Dallari (1999, apud Furriela, 2002, p. 42):

Em sua argumentação, Dallari destaca: "onde não estiver assegurada a possibilidade de participação direta e indireta do povo no governo, não existe democracia, o governo não é legítimo e o povo não pode ser feliz".

Novamente a respeito da democracia participativa:

podemos afirmar que o principal objetivo estratégico da democracia participativa é a universalização da cidadania, portanto, a construção de uma democracia cotidiana. A democracia não pode ser algo abstrato na vida das pessoas ou, de concreto, apresentar apenas as eleições. Deve proporcionar ao cidadão e à cidadã a participação plena nas questões que lhes dizem respeito, além de favorecer sua soberania, autodeterminação e autonomia.

A construção da democracia nos impõe vigilância permanente e constante no sentido de criar mecanismos institucionais de participação, com regras definidas e claras, que equacionem as pressões das maiorias sobre as minorias ou das minorias ativistas contra as maiorias passivas. Nesse sentido, esses espaços devem ter estratégias claras e eficazes com vistas a incorporar indivíduos ou grupos sociais alheios à participação - os chamados excluídos da vida social.

Da mesma forma que uma sociedade democrática força o Estado a se democratizar, o inverso também tem de ser verdadeiro, pois a democracia

exige uma postura semelhante dos(as) cidadãos(ãs), seja nos espaços públicos ou privados. (RECH, 2003, p. 74-75).

De acordo com o exposto acima, é necessária uma vigilância constante na criação de mecanismos institucionais de participação. Os cidadãos precisam ser capazes de intervir na gestão pública, pois só assim será concretizado um sistema participativo. Porém, para que isso aconteça, é preciso que além do incentivo à participação do público, os gestores das instituições demandadas desenvolvam a cultura de valorizar e atender com qualidade as manifestações dos cidadãos, não apenas com respostas burocráticas, mas sim buscando soluções para os problemas apontados, priorizando os direitos dos demandantes.

Na obra de (RECH, 2003) são apresentados alguns mitos relacionados à participação da sociedade civil nas instâncias de decisão. Esses mitos são criados tanto pelos discursos governamentais quanto da sociedade civil, conforme os quatro exemplos de mitos que dificultam a participação listados a seguir:

- ***A participação por si só muda a realidade.*** É um mito que despolitiza a participação, pois não percebe que existem sujeitos políticos que não querem que as coisas mudem, não percebe a correlação de forças e consequentemente não percebe que há outras formas e interesses, alguns legítimos e outros nem tanto, que definem também as políticas. É a despolitização da participação.

- ***A sociedade não está preparada para participar, como protagonista, das políticas públicas.*** Esse mito é baseado no preconceito do saber, em que a burocracia e/ou o político detém o saber e a delegação para decidir. Ele justifica a tutela do Estado sobre a sociedade civil, o que o leva, por exemplo, a não criar espaços institucionalizados de participação ou a indicar, escolher e determinar quem são os representantes da sociedade nos espaços criados, assim como a não disponibilizar as informações (porque a "sociedade não vai entender").

- ***A sociedade não pode compartilhar da governabilidade, isto é, da construção das condições políticas para tomar e implementar decisões, porque o momento de participação da sociedade e dos(as) cidadãos(ãs) é o voto.*** Essa concepção torna o Estado privado, por intermédio do partido que ganha a eleição. Durante o mandato, o partido decide o que fazer conforme os interesses partidários.

- ***A sociedade é vista como elemento que dificulta a tomada de decisões,*** seja pela questão de tempo (demora em decidir, obrigatoriedade de convocar reuniões, etc.), seja pela questão de posicionamento crítico diante das propostas ou da ausência delas por parte do Estado. Esses mitos, na verdade, são verdadeiros disfarces ideológicos forjados por aqueles(as) que detêm o poder político no Brasil (seja o oriundo do poder

econômico, da ocupação de um cargo burocrático ou de um cargo eletivo). Por isso, devem ser desconstruídos com base em uma concepção ampliada de democracia e da politização da participação. (RECH, 2003, p. 76, grifo nosso).

Nesse contexto, fica claro que na democracia o cidadão tem voz, no entanto há entraves que precisam ser vencidos tanto pela sociedade civil, que precisa tomar posse de seu direito, quanto do Estado, que deve se qualificar cada dia mais para facilitar o diálogo com o cidadão. Ambos precisam fortalecer as formas de participação existentes, já que para haver democracia é necessária a efetiva participação da população. Dito isso serão apresentadas a seguir algumas formas de participação direta institucionalizadas que existem atualmente, com base no Manual de Ouvidoria Pública da Controladoria Geral da União - CGU:

Conselhos de Políticas Públicas: Instância colegiada temática permanente, instituída por ato normativo, de diálogo entre a sociedade civil e o governo para promover a participação no processo decisório e na gestão de políticas públicas.

Audiências Públicas: Mecanismo participativo de caráter presencial, consultivo, aberto a qualquer interessado, com a possibilidade de manifestação oral dos participantes, cujo objetivo é subsidiar decisões governamentais.

Consultas Públicas: Mecanismo participativo, a se realizar em prazo definido, de caráter consultivo, aberto a qualquer interessado que visa a receber contribuições por escrito da sociedade civil sobre determinado assunto, na forma definida no seu ato de convocação.

Ouvidorias Públicas: Instância de controle e participação social responsável pelo tratamento das reclamações, solicitações, denúncias, sugestões e elogios relativos às políticas e aos serviços públicos, prestados sob qualquer forma ou regime, com vistas ao aprimoramento da gestão pública.

Ambientes Virtuais de Participação Social: Mecanismo de interação social que utiliza tecnologias de informação e de comunicação, em especial a internet, para promover o diálogo entre a administração pública federal e a sociedade civil. (CGU, 2015 p. 10-11, grifo do autor).

Como pode ser visto, a ouvidoria pública está presente como uma instância de controle e participação social, já que a população pode se manifestar por meio dela, possibilitando assim o aprimoramento da organização. A ouvidoria é uma forma de participação direta, institucionalizada.

2 Gestão Social

É possível imaginar que Gestão Social é a gestão feita pela sociedade sobre algo que é de interesse comum, que é de direito dos cidadãos, mas que está sendo administrado por terceiros, seja o Estado, uma ONG ou outras entidades. Onde houver dinheiro público, faz-se necessário o controle da sociedade para certificar-se de que os recursos estão sendo bem empregados. Ocorre que o conceito de Gestão Social é relativamente novo e está em construção. É um campo de estudo da administração que ainda está em discussão. Serão relacionados a seguir alguns conceitos já apresentados por autores e pesquisadores da Gestão Social no Brasil.

Como bem nos assegura Carvalho (2015, p. 33-34), baseando-se em princípios constitucionais que dão forma e conteúdo às políticas, programas e serviços públicos a gestão social se incorpora na criação de um Estado Social de direito comprometida com a cidadania de toda a população de um país. Nesse contexto, a gestão social acompanha os tempos e as manifestações de desejos da sociedade a que serve, é portanto o reflexo da política pública contemporânea.

Segundo Gomes et al. (2008, p.59), apud CANÇADO (2011, p. 105).

[...] pensar em Gestão Social, é pensar além da gestão de políticas públicas, mas sim estabelecer as articulações entre ações de intervenção e de transformação do campo social, que é uma noção mais ampla, e que não se restringe à esfera público-governamental, como vemos a exemplos das ações de responsabilidade social e do crescimento do terceiro setor.

Na opinião de PEREIRA, et al. (2015, p.115)

[...] a ideia de uma cooperação dialógica corrobora com os propósitos da gestão social ao permitir que, em um espaço permeado pelo conflito de interesses, os diferentes atores interfiram cooperativamente na produção de bens e prestação de serviços que envolvam uma sociedade, região, território ou sistema social específico (Pereira, et al, 2015 p. 115 apud SOUZA, 2013; TENÓRIO, 2006).

Ainda na visão de PEREIRA, et al (2015, p. 118)

Por outro lado, os neoinstitucionalistas convergem no argumento de que as instituições constituem as regras do jogo, moldando a interação entre os indivíduos e definindo a estrutura de incentivos da sociedade. Ademais, podem incluir desde acordos formais para regular o processo decisório como também rotinas, costumes, hábitos, normas sociais e cultura. Desse modo, as instituições são concebidas para reduzir as incertezas, introduzir regularidade e estabilidade ao dia a dia, servir de guia para as interações humanas, propagar informação, determinar as estruturas de incentivos e ajudar as pessoas a decodificar o contexto social, de forma a torná-las aptas para fazer escolhas e tomar decisões (PEREIRA et al, 2013, apud CAVALCANTE, 2011 p. 118).

PEREIRA, et al (2015, p. 120-121) considera que as abordagens "autogoverno" e "gestão social", ambas levam em conta que o interesse público está acima de qualquer interesse e que "a ausência de uma cooperação resultaria na incapacidade dessa sociedade exercer a solidariedade e participar de forma ativa, tornando claras suas demandas e não somente legitimando uma decisão política".

Assim, o argumento central de ambas é o de que pessoas comuns são capazes de resolver seus dilemas sociais, independentemente do Estado e do mercado. No entanto, a sociedade nem sempre se utiliza de seus conhecimentos e habilidades em prol do interesse público. Verifica-se, no Brasil, a existência de certa "cultura" por parte dos indivíduos em acreditar que o Estado resolverá todos os problemas, eximindo-se, então, dessa responsabilidade. Como exemplo, é possível citar a crise na gestão da água, no tratamento do lixo urbano, no congestionamento de veículos, dentre tantos outros problemas que acometem a população, em especial a dos grandes centros urbanos.

Partindo-se do princípio de que a deliberação não deve ocorrer apenas na intimidade da consciência de cada um, emerge a questão de como os problemas públicos podem ser resolvidos em situações nas quais as pessoas deveriam participar democraticamente de sua resolução. A solução mais efetiva seria resultado do diálogo, do poder coercitivo do Estado ou do estabelecimento de regras? As possíveis respostas a essas questões nos remetem a diferentes abordagens teóricas e ontológicas. (PEREIRA et al, 2013, apud CAVALCANTE, 2011 p. 120).

De acordo com esses dois autores, pode-se dizer que a gestão social é o reflexo da política pública contemporânea. Mas, além disso, é o estabelecimento das articulações entre ações de intervenção e de transformação do campo social, que não se restringe à esfera público-governamental. As pessoas comuns possuem condição de resolver suas questões sociais sem depender do Estado e do mercado, mas nem sempre se utilizam de seus conhecimentos e habilidades em prol do

interesse público. No Brasil existe a "cultura" de que o Estado resolverá todos os problemas e isso precisa ser revisto pela sociedade.

É necessário que haja uma gestão cooperativa entre a estrutura estatal e o conjunto dos cidadãos para que se consolide o desenvolvimento social por meio da participação da sociedade para o aprimoramento da administração pública. Um contribuindo para o desenvolvendo do outro e vice-versa, sempre.

2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Este estudo tem por finalidade realizar uma pesquisa, já que utilizará conhecimento de pesquisa para resolver problema. De acordo com Rampazzo (2005, p. 14, 49), pesquisa é uma ação de verificação capaz de produzir e oferecer uma ideia nova a respeito de uma área ou de um fenômeno, sistematizando-o em relação ao que já se sabe do assunto estudado. É uma atividade que busca solucionar problemas utilizando processos do método científico.

Pádua (2007, p. 31) entende que pesquisa é:

toda atividade voltada para a solução de problemas; como atividade de busca, indagação, investigação, inquirição da realidade, é a atividade que vai nos permitir, no âmbito da ciência, elaborar um conhecimento, ou um conjunto de conhecimentos, que nos auxilie na compreensão desta realidade e nos oriente em nossas ações.

Selltiz et al., (1967, p. 63), *apud* Gil (2002, p. 41) destaca que as pesquisas exploratórias:

têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão".

Pesquisas exploratórias buscam possibilitar maior experiência com o problema, na intenção de torná-lo mais compreensível. Na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso, conforme estabelece (Gil, 2002, p. 41).

Após definir o tipo de pesquisa, que é baseado no objetivo geral, o elemento mais importante para definir os procedimentos técnicos utilizados é a coleta de dados que pode ser feita dentre dois grandes grupos de delineamentos: as

que se valem de "papel" (pesquisa bibliográfica) e entre outras as que os dados são fornecidos por pessoas (estudo de caso). (Gil, 2002, p. 43)

Pádua (2007, p. 74) entende que "o estudo de caso é considerado um tipo de análise qualitativa, podendo complementar a coleta de dados em trabalhos acadêmicos, ou constituir, em si, um trabalho monográfico".

Para melhor exploração desta pesquisa, observou-se que com base no objetivo ela é classificada como pesquisa exploratória. Já em relação aos procedimentos técnicos utilizados, em que o elemento mais importante é a coleta de dados, é classificada como bibliográfica e também como observação participante.

A pesquisa bibliográfica "é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos". Já a "pesquisa participante caracteriza-se pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas". (Gil, 2002, p. 44, 55)

Na busca por conhecimento sobre democracia, participação e gestão social foi identificada a pesquisa bibliográfica no momento em que se fez uso de materiais já elaborados: livros, artigos científicos e documentos eletrônicos. Também notou-se a observação participante ao analisar o relatório da ouvidoria e acrescentar informações adquiridas pela pesquisadora tanto em reuniões do Conselho Curador da empresa, quanto no dia a dia, por trabalhar na ouvidoria da EBC.

Quando uma pesquisa é desenvolvida a partir de materiais já elaborados como livros, artigos científicos, revistas, entre outros, é chamada de pesquisa bibliográfica e há pesquisas que são desenvolvidas exclusivamente com fontes bibliográficas. "As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser

desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas". (Gil, 2002, pág. 44).

No estudo de caso, a observação participante permite "algumas oportunidades incomuns para a coleta de dados" e proporciona ao pesquisador "a capacidade de captar a realidade do ponto de vista de alguém 'interno' a um estudo de caso, não de alguém externo a ele". Permite também ter acesso à informações que alguém externo não teria. No entanto, um desafio se refere a uma possibilidade de parcialidade produzida, pois o pesquisador "tem menos capacidade de trabalhar como observador externo e pode, às vezes ter que assumir posições ou papéis de defesa contrários aos interesses da prática da ciência social" (Yin, 2015, p. 121).

O objetivo principal deste estudo de caso foi perceber e estudar de maneira focada se as manifestações do público recebidas pela ouvidoria e apresentadas à direção da empresa são levadas em conta nas tomadas de decisão. Teve como universo o relatório anual da ouvidoria 2015 que trata de todos os veículos públicos sob responsabilidade da EBC, uma empresa pública de comunicação que está presente em quatro capitais brasileiras, sendo a sede em Brasília e regionais no Rio de Janeiro, São Paulo e São Luiz do Maranhão, mas que chega a todo o país e exterior pelas ondas do rádio, retransmissoras de tv, bem como pela internet.

Quanto à classificação, as fontes para a coleta de dados podem ser primárias e secundárias. Para realização desta pesquisa utilizou-se como fonte primária, a observação participante, visto que há dados ainda não estudados e também fontes secundárias, devido a pesquisa e coleta de informações bibliográficas pautadas no assunto objeto de estudo.

Rampazzo (2005, p. 51), assim conceitua documentação direta e indireta:

Toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes. Quando o levantamento ocorre no próprio local onde os fenômenos acontecem, temos uma documentação direta (por exemplo, na entrevista). E, quando o pesquisador procura o levantamento que outros já fizeram temos a documentação indireta.

A documentação indireta, por sua vez, pode ser encontrada nas fontes primárias, ou na bibliografia (livros e artigos).

Portanto, nesta pesquisa entende-se como fonte secundária o estudo bibliográfico utilizado para colher os dados necessários e atender aos objetivos propostos. Essa é a fonte principal utilizada nesse trabalho, pois implica em que os dados e informações necessários sejam obtidos a partir de apuramento de autores especializados através de artigos científicos, entre outras fontes.

A pesquisa bibliográfica sobre democracia, participação, gestão social e metodologia foi feita em livros físicos e também nos virtuais encontrados nos sítios eletrônicos de universidades como no www.sibi.usp.br, na biblioteca digital da USP que disponibiliza teses e dissertações, bem como no Google livros, entre outros. Foram consultados os sítios eletrônicos do Senado Federal, da Controladoria Geral da União, que é o órgão responsável por orientar todas as ouvidorias públicas federais. Foi também utilizado o conteúdo disponibilizado pelo UniCEUB na matéria Gestão Social que é parte do MBA em Gestão Pública que a pesquisadora está concluindo. Já no sítio da EBC buscou-se informações que descrevessem a empresa, a ouvidoria, o conselho curador e possibilitassem a análise do relatório anual da ouvidoria 2015.

O grau de confiabilidade que a pesquisa possui, está baseada na autoridade e relevância dos autores escolhidos. O registro está nas referências bibliográficas disponibilizadas no final deste trabalho.

3 EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO - EBC

A Empresa Brasil de Comunicação - EBC é uma empresa pública criada pela Medida Provisória nº 398, de 10 de outubro de 2007 e no ano seguinte convertida pelo Congresso Nacional na Lei 11.652/2008, de 7 de abril de 2008. Foi instituída para fortalecer o sistema público de comunicação suprimindo uma lacuna no sistema brasileiro de radiodifusão com o objetivo de implantar e gerir os canais públicos, que, por sua independência editorial, distinguem-se dos canais estatais ou governamentais.

É responsável por gerir dois canais de televisão (TV Brasil e TV Brasil Internacional), duas agências de notícias (Agência Brasil e Radioagência Nacional), um Portal Web e oito emissoras de rádio (Rádios Nacional FM Brasília, Nacional Brasília AM, Nacional do Rio de Janeiro AM, Nacional do Alto Solimões, Nacional da Amazônia, MEC FM Rio de Janeiro, MEC AM Rio de Janeiro, MEC AM Brasília).

Também tem como papel articular e implantar a Rede Nacional de Comunicação Pública.

De acordo com o Art. 8º da Lei 11.652/2008, compete à EBC:

- I - implantar e operar as emissoras e explorar os serviços de radiodifusão pública sonora e de sons e imagens do Governo Federal;
- II - implantar e operar as suas próprias redes de Repetição e Retransmissão de Radiodifusão, explorando os respectivos serviços;
- III - estabelecer cooperação e colaboração com entidades públicas ou privadas que explorem serviços de comunicação ou radiodifusão pública, mediante convênios ou outros ajustes, com vistas na formação da Rede Nacional de Comunicação Pública;
- IV - produzir e difundir programação informativa, educativa, artística, cultural, científica, de cidadania e de recreação;
- V - promover e estimular a formação e o treinamento de pessoal especializado, necessário às atividades de radiodifusão, comunicação e serviços conexos;

VI - prestar serviços no campo de radiodifusão, comunicação e serviços conexos, inclusive para transmissão de atos e matérias do Governo Federal;

VII - distribuir a publicidade legal dos órgãos e entidades da administração federal, à exceção daquela veiculada pelos órgãos oficiais da União;

VIII - exercer outras atividades afins, que lhe forem atribuídas pela Casa Civil da Presidência da República ou pelo Conselho Curador da EBC; e

IX- garantir os mínimos de 10% (dez por cento) de conteúdo regional e de 5% (cinco por cento) de conteúdo independente em sua programação semanal, em programas a serem veiculados no horário compreendido entre 6 (seis) e 24 (vinte e quatro) horas.

A EBC é administrada, conforme o Art. 12 da Lei 11.652/2008, por 1 (um) Conselho de Administração, 1 (uma) Diretoria Executiva, e na sua composição contará ainda com 1 (um) Conselho Fiscal e 1 (um) Conselho Curador.

A seguir será apresentado o Conselho Curador, pois nele há a presença de representantes da sociedade civil.

3.1 Conselho Curador

O Conselho Curador é um órgão de natureza consultiva e deliberativa da EBC. Composto por 22 membros, designados pelo Presidente da República. Dentre os membros há quinze representantes da sociedade civil, quatro Ministros de Estado, um representante do Senado, um da Câmara dos Deputados e um representante dos empregados da EBC. Os mandatos dos conselheiros variam entre dois e quatro anos e nas renovações o Conselho elabora listas tríplices após consultar um conjunto de entidades representativas de diferentes setores da sociedade.

O Conselho faz reuniões bimestrais ordinárias e mensais extraordinariamente. Delas participam, sem direito a voto, o Diretor-Presidente, o Diretor-Geral e o(a) Ouvidor(a) da EBC.

O que faz um(a) conselheiro(a) da EBC?

Delibera sobre a linha editorial e as diretrizes de programação dos veículos da EBC, opinando sobre matérias relacionadas ao cumprimento dos princípios e objetivos gerais previstos na Lei 11.652 de 2008, que criou a EBC. Para isso, é responsabilidade dos/das conselheiros/as o acompanhamento da programação dos canais da EBC e do seu jornalismo. Também é seu papel deliberar sobre o Plano de Trabalho anual da EBC, documento que descreve todas as atividades que a empresa vai desempenhar em cada exercício, além de **analisar os relatórios bimestrais da Ouvidoria** e as atas de todos os comitês da EBC. Os membros do Conselho Curador devem comparecer às reuniões de pleno, sob a pena de perda do mandato no caso de ausência injustificada a três sessões do colegiado durante o período de doze meses. (Conselho Curador¹ EBC, 2016, grifo nosso).

Desse modo, percebe-se que a sociedade civil tem voz na empresa por meio do Conselho Curador no qual o(a) Ouvidor(a) está presente.

3.2 Ouvidoria da EBC

Quando a EBC foi criada, também foi instituída a Ouvidoria, uma instância de participação da sociedade na qual os telespectadores, ouvintes, leitores e internautas podem se manifestar por meio de reclamações, críticas, comentários, pedidos de informação, sugestões e elogios referentes aos conteúdos e a programação dos veículos geridos pela empresa que são: TV Brasil, TV Brasil Internacional, oito rádios, duas agências de notícias e o Portal EBC.

¹ Disponível em: <http://www.ebc.com.br/institucional/conselho-curador/noticias/2016/07/perguntas-consulta-publica-para-escolha-de-novos-conselheiros> / <http://www.ebc.com.br/institucional/sobre-a-ebc/o-que-e-a-ebc/2012/09/historico>
Acesso em 12 de jul. 2016.

A equipe é composta por um(a) ouvidor(a)-geral, três ouvidores-adjuntos e uma assessoria técnica que presta serviço de atendimento ao público, monitoramento e gestão da informação, além de assessorar os ouvidores.

Quanto a participação da sociedade civil e a mediação da Ouvidoria dando conhecimento aos gestores sobre a percepção do público, bem como quanto a formação crítica do cidadão, destaca-se o seguinte:

O trabalho de análise e encaminhamento das manifestações do público recebidas pela Ouvidoria da EBC contribui para informar os dirigentes, produtores de conteúdo e o Conselho Curador - instância máxima de participação da sociedade na gestão da empresa - sobre a percepção dos cidadãos quanto à qualidade ou pertinência dos serviços prestados. Uma das obrigações de uma ouvidoria de comunicação pública é também cooperar com os processos de formação do cidadão para o exercício da crítica e da cidadania, constituindo-se, assim, em importante agente promotor de mudanças, garantindo direitos e fortalecendo o exercício da democracia. (Ouvidoria² EBC, 2016).

Atendendo ao disposto na Constituição de 1988 em seu § 3º, art. 37, que indica a necessidade da manutenção de serviços de atendimento, bem como a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelos órgãos públicos. Também ao disposto no art. 32 do decreto nº 6.689/2008 o qual estabelece que compete à Ouvidoria da EBC:

I - oferecer canais de comunicação com os telespectadores e rádio-ouvintes, assegurando-lhe o direito à crítica e a sugestões sobre o conteúdo e a programação da EBC; e
II - enviar resposta fundamentada aos telespectadores e rádio-ouvintes, ouvidas as Diretorias de área, e por meio do sistema de comunicação da EBC, com direcionamento estratégico do Diretor-Presidente.

A ouvidoria da EBC disponibiliza o atendimento por e-mail, telefone, carta, formulário disponível no site e também o atendimento presencial para que o público possa se manifestar. A equipe de atendimento faz uma análise prévia da demanda, registra e encaminha à área responsável pelo assunto para que tome ciência e se manifeste respondendo à ouvidoria. "Quando o assunto requer, os ouvidores-adjuntos pesquisam a respeito do que está sendo reclamado, de forma a atestarem

² Disponível em: <http://www.ebc.com.br/institucional/ouvidoria> Acesso em 12 de jul. 2016.

os aspectos da reclamação" em seguida a manifestação é enviada para os responsáveis já com uma análise prévia e a área tem um prazo de até cinco dias úteis para responder, de acordo com a norma 104 da ouvidoria da EBC. (Ouvidoria EBC, 2016).

Antes de repassar a resposta aos solicitantes, a ouvidoria verifica se está adequada e com qualidade. Quando é identificado que o problema persiste ou se torna recorrente, o "setor de Monitoramento e Gestão da Informação da Ouvidoria faz o levantamento e busca identificar os motivos, encaminhando recomendações aos gestores e responsáveis, na expectativa de solução." E para avaliar a qualidade dos serviços prestados, esse setor também faz "pesquisa ativa por amostragem, entrando em contato com os usuários que nos escrevem, buscando saber se os problemas relatados foram resolvidos." (Ouvidoria EBC, 2016).

Constata-se então que quando as manifestações são registradas em processos, elas "vão compor uma estatística sobre a percepção dos telespectadores, ouvintes, leitores e internautas sobre a qualidade dos conteúdos produzidos pelos diversos veículos geridos pela EBC." (Ouvidoria EBC, 2016). E são subsídios que fazem com que a ouvidoria contribua com a gestão da empresa, pois assim é possível saber o que o público pensa a respeito do serviço prestado pela EBC.

O decreto nº 6.689/2008 também determina que compete à ouvidoria "redigir boletim interno diário com críticas à programação do dia anterior, a ser encaminhado à Diretoria Executiva", por isso esse setor realiza, por amostragem, "em recorte que tenta cobrir as principais notícias, no jornalismo, e as principais produções da programação" a análise crítica dos conteúdos veiculados na EBC tanto por iniciativa própria, quanto a partir de demandas recebidas do público. Em

2015, as análises eram enviadas diariamente à diretoria executiva da EBC em edições do **Boletim da Ouvidoria**.

Essa publicação tem como principal objetivo apontar, nos diversos veículos, as fragilidades que mais necessitam de investimentos em termos de qualidade. **Através do Boletim da Ouvidoria, as opiniões dos usuários do sistema público de comunicação chegam diretamente à diretoria executiva da EBC.** (Ouvidoria EBC³, 2016)

Há também a "Coluna da Ouvidoria que é um espaço de opinião, onde são comentados os aspectos mais relevantes das observações e análises de conteúdo, feitas pela Ouvidoria nos diversos veículos." Essa é uma forma que a Ouvidoria utiliza para "cooperar com os processos educacionais e de formação do cidadão para o exercício da crítica e da cidadania participativa" conforme estabelecido na Norma de Ouvidoria da EBC - NOR 104. Assim, o público é orientado a ter uma visão crítica dos conteúdos publicados nos veículos públicos da EBC. (Ouvidoria⁴ EBC, 2016).

As ouvidorias públicas podem e devem contribuir para a avaliação das políticas públicas e dos serviços públicos por meio das informações adquiridas com a análise das manifestações dos cidadãos e também pela realização de pesquisas de satisfação, além de outros instrumentos de controle e participação social. A confecção periódica de relatórios permite o acompanhamento do trabalho e da prestação de contas desse setor. Além disso, trazem elementos para a tomada de decisões e para o planejamento de novas ações, com o objetivo de obter melhores resultados. Por isso os relatórios são documentos estratégicos valiosos. Eles podem tanto ser utilizados por usuários externos, como cidadãos, pesquisadores e órgãos fiscalizadores, como pelos usuários internos à organização, a exemplo dos gestores públicos e técnicos governamentais. (CHAIBUB, 2014 p. 55)

³ Disponível em: <http://www.ebc.com.br/institucional/ouvidoria/o-que-fazemos> Acesso em 12 de jul. 2016. Grifo nosso.

⁴ Disponível em: <http://www.ebc.com.br/institucional/ouvidoria/noticias/2014/04/na-agencia-brasil-e-no-portal-ebc> Acesso em 12 de jul. 2016.

Ainda de acordo com (CHAIBUB, 2014 p. 55) esses relatórios devem conter informações capazes de gerar a avaliação da eficiência, eficácia e efetividade da própria atuação da Ouvidoria, bem como das políticas e dos serviços relacionados a cada espécie de manifestação recebida.

3.3 Relatório Anual da Ouvidoria 2015

Visando identificar se houve mudança na gestão a partir da manifestação do público serão apresentados, por meio do Relatório Anual da Ouvidoria da EBC de 2015, organizados por veículos, numa "visão panorâmica [...] os assuntos que foram tratados ao longo do ano em relatórios mensais e edições diárias da publicação Boletim da Ouvidoria, referentes aos conteúdos de todos os veículos da EBC" (MARQUES, 2015).

A Ouvidoria da EBC fez no ano de 2015 um total de 7.730 atendimentos. Mas desse total, somente 5.704 foram efetivamente atendimentos de ouvidoria por serem relacionados ao conteúdo e a programação dos veículos da empresa, como estabelecido na Lei de criação da EBC nº 11.6527/2008. Pois 1.826 desses atendimentos foram classificados como "diversos" já que não se referiam à EBC e 200 foram pedidos de acesso à informação atendidos pelo Serviço de Informação ao Cidadão - SIC/EBC que foi criado em maio de 2012 para atender a uma exigência da Lei de Acesso à Informação - LAI. Esse serviço também está sob a responsabilidade da Ouvidoria, porém o controle efetivo deste setor é feito pela Controladoria Geral da União - CGU.

As manifestações sobre conteúdo e programação, que são o foco de trabalho da ouvidoria, num total de 5.704, foram relacionados aos veículos conforme apresentado a seguir:

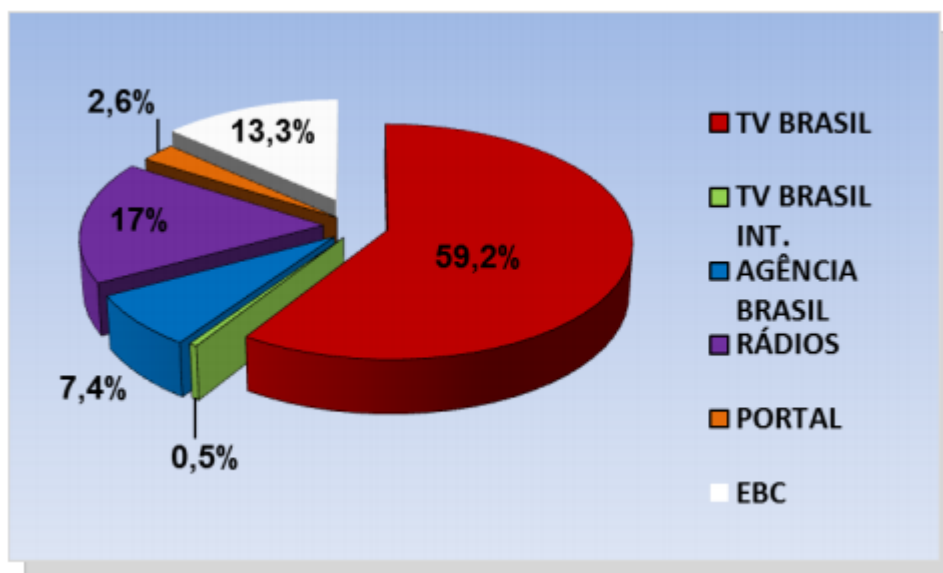
Figura 01 - Manifestações por veículo - Anual 2015

| Veículos | Reclamações | Elogios | Sugestões | Comentários | Serviços | Pedidos de Informação | Total |
|--------------------------------|--------------------|----------------|------------------|--------------------|-----------------|------------------------------|--------------|
| Agência Brasil | 171 | 14 | 38 | 22 | 96 | 83 | 424 |
| EBC | 24 | 5 | 94 | 4 | 580 | 54 | 761 |
| Portal da EBC | 74 | 4 | 12 | 1 | 28 | 29 | 148 |
| Rádios | 293 | 72 | 80 | 11 | 347 | 167 | 970 |
| TV Brasil | 764 | 352 | 560 | 139 | 739 | 819 | 3373 |
| TV Brasil Internacional | 4 | 1 | 5 | 0 | 7 | 11 | 28 |
| Total | 1330 | 448 | 789 | 177 | 1797 | 1163 | 5704 |

FONTE: RELATÓRIO ANUAL 2015 – OUVIDORIA/EBC

O gráfico abaixo evidencia o percentual de manifestações de acordo com os veículos:

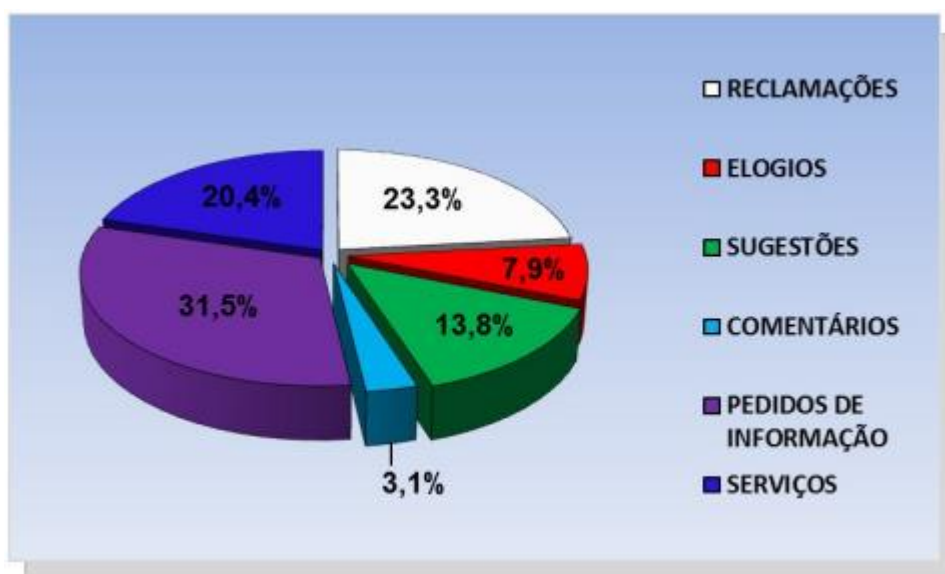
Figura 02 - Percentual de Manifestações por veículo - Anual 2015



FONTE: RELATÓRIO ANUAL 2015 – OUVIDORIA/EBC

O percentual de demandas pela natureza das comunicações está demonstrado a seguir:

Figura 03 - Manifestações por categorias - Anual 2015



FONTE: RELATÓRIO ANUAL 2015 – OUVIDORIA/EBC

As emissoras de Rádios receberam um total de 970 manifestações em 2015 que se distribuem conforme a tabela abaixo:

Figura 04 - Manifestações por Rádios e categorias - Anual 2015

| Emissoras de Rádio | Reclamações | Elogios | Sugestões | Comentários | Serviços | Pedidos de Informação | Total |
|----------------------------|-------------|-----------|-----------|-------------|------------|-----------------------|------------|
| Radioagência Nacional | 18 | 0 | 2 | 0 | 4 | 6 | 30 |
| MEC AM Brasília | 4 | 0 | 0 | 0 | 5 | 3 | 12 |
| MEC AM Rio de Janeiro | 30 | 10 | 10 | 1 | 10 | 20 | 81 |
| MEC FM Rio de Janeiro | 99 | 31 | 21 | 3 | 18 | 44 | 216 |
| Nacional da Amazônia | 24 | 9 | 5 | 4 | 244 | 13 | 299 |
| Nacional de Brasília AM | 18 | 6 | 12 | 0 | 32 | 11 | 79 |
| Nacional do Alto Solimões | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 6 |
| Nacional do Rio de Janeiro | 35 | 10 | 19 | 2 | 22 | 43 | 131 |
| Nacional de Brasília FM | 64 | 5 | 9 | 1 | 11 | 26 | 116 |
| Total | 293 | 72 | 80 | 11 | 347 | 167 | 970 |

FONTE: RELATÓRIO ANUAL 2015 – OUVIDORIA/EBC

A partir dos gráficos, especialmente o percentual de manifestações de acordo com os veículos, é possível verificar que a TV Brasil é o veículo de comunicação da EBC mais demandado. Por isso vamos iniciar a análise por ela.

3.3.1 *TV Brasil*

Em 2015 a Ouvidoria recebeu 3.373 mensagens de telespectadores relativas à TV Brasil, sendo 764 reclamações, 352 elogios, 560 sugestões, 139 comentários, 739 serviços e 819 pedidos de informação. A maior quantidade de reclamações ocorreu no mês de outubro, isso “coincide com as mudanças promovidas, a partir de 5 de outubro, na grade de programação. Boa parte do público, que já estava habituado com a grade, estranhou as alterações dos horários e os novos programas.” (Marques, 2015).

Além da ouvidoria receber reclamações sobre a grade e também sobre o conteúdo da programação, outro assunto que chama a atenção é a má qualidade e a ausência de sinal reclamada com frequência ao longo de todo o ano, conforme relacionado a seguir:

Das 764 reclamações, nada menos que 212 foram sobre a questão do sinal, o que representa 27,7%. Logo abaixo aparecem as queixas a respeito da programação – foram 175, o que corresponde a 22,9% do total. Em terceiro lugar figuram as reclamações contra mudanças na grade de programação de maneira geral. Foram 96 mensagens, correspondendo a 12,5% do total de reclamações. A ouvidoria entende que as queixas sobre o sinal trazem embutidos elogios à programação. Reclamar significa que o telespectador gosta dos programas, quer assistir aos programas, mas não consegue porque o sinal é inviável ou não existe. E muitos fazem suas queixas deixando transparecer revolta e irritação. São telespectadores que certamente incorporariam os índices de audiência, mas evidentemente não o fazem porque não conseguem ver a programação. (Marques, p.12, 2015).

Foram publicados pela Ouvidoria em 2015 um total de 145 boletins. “79 análises foram relativas à TV Brasil, partindo de observações do público, boa parte

procedente, ou cotejando os conteúdos exibidos com os ditames de uma emissora pública.” (Marques, 2015).

Ao analisar as demandas a ouvidoria identificou os assuntos recorrentes que precisavam de uma atenção especial na busca por solução e enviou um pequeno questionário à Diretoria de Conteúdo e Programação – DICOP, à Superintendência de Suporte - SUSUP e à Diretoria de Jornalismo – DIJOR, pois foram as áreas que receberam mais demandas. "Foi uma oportunidade para que os responsáveis expusessem, de forma geral, o que têm feito ou planejam fazer para atacar os problemas que mais provocam a reação do público telespectador." (Marques, p.12, 2015).

Quando foi perguntado à DICOP sobre as reclamações dos telespectadores, que se tornaram recorrentes, a respeito das chamadas da programação, que muitas vezes não foram cumpridas e que por várias vezes a grade foi alterada sem a devida comunicação ao público, incluindo o site da TV Brasil que anunciava programas e eles não eram exibidos, a área respondeu que houve alterações excepcionais na grade de programação com a retirada de alguns programas devido ao aumento da programação exibida ao vivo, como os campeonatos esportivos e a cobertura de eventos. Disse também que sempre que possível, foram feitas chamadas informativas sobre possíveis alterações. Informou ainda que algumas providências para ajustes das chamadas já estão em curso, como reuniões diárias com a equipe de chamadas para avaliação da programação do dia anterior e que isso tem minimizado os erros das chamadas. Também, durante a exibição do evento o locutor ou apresentador informa sobre as alterações e, caso o programa seja reinserido na grade, é avisado o dia e horário da exibição. (Marques, p.12, 2015).

Outra questão apresentada foi que em 2015 a Tv Brasil exibiu no programa ES Rural, que é produzido por emissora parceira, uma entrevista com um deputado do estado, que mais parecia uma peça de promoção política, fugindo aos preceitos de uma Tv pública. E uma outra parceira apresentou caráter ufanista regionalista, que não interessava aos telespectadores dos demais estados. Perguntada se a DICOP tomou alguma providência para evitar a exibição desse tipo de programa, a área argumentou que em sua estrutura atual, não conta com equipe específica de revisão de conteúdos e que no futuro essa é uma área que deverá ser criada, com profissionais capacitados para analisar os diversos problemas que podem comprometer a programação de uma emissora pública. Disse ainda que como paliativo, foi solicitado à equipe atual que revisa, por amostragem, a qualidade técnica dos produtos, que façam avaliações críticas de conteúdos de forma atender essa demanda. (Marques, p.12, 2015).

Nessa pequena amostra é possível ver que os gestores da Diretoria de Conteúdo e Programação estão levando em conta as demandas do público que chegam por meio da Ouvidoria da EBC e buscando soluções positivas para resolver as queixas apresentadas.

Com relação à Susup, a demanda recorrente ao longo de todo o ano, foi a questão do sinal de transmissão da Tv Brasil (má qualidade ou ausência). Nos casos de queda de sinal, o maior problema foi a demora para o restabelecimento. Quando perguntado sobre haver algum planejamento visando resolver esses problemas, a área mencionou que muitos questionamentos devem ter sido de cidades em que a EBC não tem retransmissores e que o sinal chega por meio das empresas associadas / parceiras e nesses casos, a responsabilidade da qualidade do sinal pertence a elas. Alegou que há várias formas do telespectador receber o sinal da TV

Brasil, seja diretamente de retransmissores locais através de antenas de recepção doméstica interna ou externa; de retransmissores próprios cuja manutenção é feita pela EBC; via satélite com sinal analógico e nesse caso o controle total do sistema de transmissão que é um só, é da EBC. Nas cidades em que a EBC possui retransmissores, a área tem muita dificuldade para fazer a manutenção. Disse que há casos em que só fica sabendo que há algum problema, quando a informação chega pela ouvidoria ou quando algum telespectador os procura diretamente. Falou que a logística de atendimento aos postos retransmissores depende de procedimentos burocráticos como solicitação de passagem e a respectiva aprovação pela direção, hospedagem, locação de veículo no local, pois os centros de transmissão além de ficarem em topo de morros, nem sempre é dentro da cidade. Informou que pretendem instalar nesses locais um serviço remoto que permitirá à Susup saber em tempo real o momento da queda do sinal, mas que devido aos cortes de despesas pelos quais a empresa como um todo está passando, os projetos que visam reduzir o tempo de atendimento estão aguardando a dotação financeira. Falou que há casos em que a EBC não tem como intervir, que a solução é do telespectador como na recepção feita por antena parabólica e um receptor de satélite (set-up box). (Marques, p.19-20, 2015).

Na resposta ao questionamento feito pela ouvidoria, a Susup deixa claro que não sabe a origem da maioria das reclamações. Isso ocorre porque nos canais pelos quais os telespectadores podem se comunicar com a ouvidoria, não há a obrigatoriedade de informar a cidade, ou o Estado de onde estão se queixando. Esse é um ponto que precisa ser melhorado. A Susup justificou as dificuldades enfrentadas pelo setor e com relação ao planejamento para resolver os problemas, apontou a restrição financeira como impedimento para solucionar a questão do sinal.

Mas há um fator, a comunicação com o público de forma ativa, que talvez seja uma forma de contribuir, esclarecendo num tipo de "perguntas frequentes" na página da TV, as possibilidades de soluções para as questões mais recorrentes e que são de responsabilidade das associadas e parceiras, desse modo a empresa pode orientar melhor o público sobre a recepção do sinal.

A ouvidoria encaminhou questionário também para a Diretoria de Jornalismo perguntando se na área "há algum planejamento no sentido de cobrir e investigar a fundo os assuntos de maior peso jornalístico, afetem ou não o governo federal ou autoridades governamentais, mostrando todos os ângulos das questões?" Também na cobertura esportiva, vários telespectadores denunciaram que os narradores estavam torcendo para um determinado time abertamente. Outra situação apresentada foi a falta de preparação prévia, pois narradores estavam invertendo os nomes dos clubes e também dos atletas. Inclusive esse assunto já tinha sido tratado em relatório da ouvidoria no começo de 2015. Assim, foi questionado sobre o que está sendo planejado pela direção para resolver os problemas na área esportiva. Em resposta a Dijor agradeceu as observações e disse que elas serão levadas em conta pela Direção de Jornalismo com base no manual de jornalismo da EBC. (Marques, p. 20, 2015.)

Com relação ao que foi apresentado acima, foi observado que os gestores levaram em conta várias reclamações divulgadas nos boletins e relatórios feitos pela Ouvidoria. Mas até o final do ano ainda havia situações não resolvidas, como a questão do sinal, que não foi solucionado e ainda é motivo de reclamações em 2016. Outro problema não solucionado é o desencontro dos horários dos programas anunciados no site da TV Brasil e o horário real de exibição.

3.3.2 Agência Brasil e Portal EBC

Das 424 mensagens que os leitores encaminharam referentes à Agência Brasil, 40% foram reclamações, e 50% das 148 demandas dirigidas ao Portal EBC também foram dessa natureza. (Marques, p. 32, 2015.)

Nestes veículos, os temas mais frequentes foram erros de informação nos títulos ou nos textos das matérias que quando julgadas procedentes foram corrigidas rapidamente. A área sempre respondeu agradecendo aos demandantes e em alguns casos foram feitas erratas.

Os problemas recorrentes que ao longo do ano foram identificados tanto pelo público quanto pela ouvidoria ao monitorar os conteúdos dos veículos, conforme estabelecido na lei de criação da EBC, foi possível agrupá-las em quatro categorias gerais, conforme a seguir:

Questões de linguagem: uso excessivo de termos técnicos e utilização de paráfrases de forma inadequada [...]
 Questões de apuração: no tratamento e na reprodução de dados. [...]
 Questões de abordagem: maneira de apresentar dados, parcialidade, fontes e entrevistados, suíte sem antecedente, sensacionalismo. [...]
 Questões relacionadas à utilização de recursos complementares (audiovisuais, links). [...] (Marques, p. 22, 2015.)

Em relação às "questões de apuração: no tratamento e na reprodução de dados" foi destacada a importância da participação do público para a correção de erro em procedimentos. No Processo 104-AB-2015 aberto pela Ouvidoria em março de 2015 para atender a demanda de uma leitora que questionava uma matéria feita pela agência na qual ele fez o seguinte comentário: "Vinte quatro milhões de infectados, devem estar confundindo com a peste bubônica do século 17". A Agência Brasil respondeu o seguinte:

Muito obrigada pelo seu alerta. A Agência Lusa, agência pública de notícias de Portugal, nossa parceira, publicou um Erramos, corrigindo os dados que você citou em sua demanda, mas só o encontramos depois de seu aviso. Já

corrigimos a matéria replicada na Agência Brasil e publicamos uma Errata para chamar a atenção para o fato. (Nambi, 2015.)

Assim, verifica-se que somente após o alerta do leitor é que a correção foi feita.

Além das outras implicações, este caso demonstra que, mesmo com a publicação de uma errata pelo veículo que produziu a notícia, há uma possibilidade de a correção passar despercebida pelos veículos que a reproduziram, a não ser quando provocados por iniciativas dos seus leitores. (Marques, p. 22, 2015)

Com relação ao Portal EBC, o Relatório Anual da Ouvidoria 2015 indica que pode ser visto na página 29 do relatório de agosto/setembro de 2015, disponível na página da Ouvidoria uma situação que demonstra a melhoria no serviço prestado pela área a partir de demanda da Ouvidoria, conforme a seguir:

Em uma análise [...] das matérias destacadas no “Saiba Mais” que acompanharam os conteúdos publicados no Portal EBC, **a Ouvidoria descobriu um percentual alto de não pertinência dos links em relação à matéria principal**, o que significa que estes itens deixaram de cumprir a função de contextualizar e aprofundar os fatos noticiados. **Em seguida foi observada uma melhora neste aspecto, até a eliminação deste problema no início de novembro** com as mudanças no formato do Portal, que, ao invés de reproduzir os conteúdos da Agência Brasil, direciona os leitores para o site da Agência. (Marques, p. 24, 2015, grifo nosso).

Foram três meses até que fosse solucionada a questão.

3.3.3 Sistema de Rádios

A Ouvidoria recebeu em 2015 um total de 970 manifestações do público direcionadas às Rádios EBC. A seguir serão apresentadas apenas situações que demonstrem se a direção tomou ou não decisões com base em demandas dos ouvintes e da própria Ouvidoria da EBC.

Os gestores da Rádio Nacional do Alto Solimões, que fica em Tabatinga no Amazonas atenderam, no mês de junho, a uma demanda de ouvinte e também da ouvidoria quando começou a transmitir a programação via streaming⁵, pois:

Acompanhar os programas produzidos e veiculados em Tabatinga era uma verdadeira odisséia. Todo o material precisava ser gravado e enviado via CD ou encaminhado por e-mail. A Nacional do Alto Solimões foi a última das rádios da EBC a estar disponível na web. Segundo a coordenação da emissora, isso se deve aos problemas daquela região em disponibilizar conexão de internet com qualidade suficiente para as transmissões. Apesar de ainda ter alguns problemas de conexão, o sistema de streaming do Alto Solimões funciona bem e, pelo menos no computador, não enfrenta grandes problemas. (Marques, p. 39, 40, 2015).

Porém, esses mesmos gestores deixaram a desejar na solução de um outro problema que é a distribuição do conteúdo produzido no Alto Solimões em outras praças. Essa é uma necessidade estabelecida em vários artigos da Lei nº 11.652/2008 que criou a EBC, como por exemplo: art. 3º inciso V "apoiar processos de inclusão social e socialização da produção de conhecimento garantindo espaços para exibição de produções regionais e independentes", bem como no art. 8º inciso IX "garantir os mínimos de 10% (dez por cento) de conteúdo regional [...] em sua programação semanal, em programas a serem veiculados no horário compreendido entre 6 (seis) e 24 (vinte e quatro) horas. "No entanto, o isolamento do conteúdo persiste. Pouco do que é produzido no Alto Solimões é aproveitado nos jornais de rede, como o Repórter Brasil." (Marques, p. 39, 40, 2015).

A direção da empresa também não levou em conta um alerta feito pela ouvidoria com relação a divulgação das loterias da Caixa Econômica Federal que foi um assunto que esteve presente nos programas jornalísticos das rádios do sistema público durante todo o ano tanto em jornais de rede, como o Repórter Brasil, quanto no jornal local como o Repórter Rio. "Além de informar os resultados, há também

⁵ Streaming é uma tecnologia que envia informações multimídia, através da transferência de dados, utilizando redes de computadores, especialmente a Internet, e foi criada para tornar as conexões mais rápidas. Um grande exemplo de streaming, é o site Youtube, que utiliza essa tecnologia para transmitir vídeos em tempo real. Disponível em: www.significados.com.br/streaming/ Acesso em 27 jul. 2016

pautas específicas sobre loterias, como a notícia "Mega Sena inova com três sorteios na semana no Dias das Mães". Ocorre que "a matéria postada na Radioagência em 4/5 é uma nítida propaganda dos produtos da Caixa Econômica, já que trata apenas de informe sobre mudança na maneira dos sorteios. Não há qualquer relevância social, econômica ou política na notícia." Apesar de ser interesse do público que faz as apostas, esse conteúdo não é considerado de interesse público. Na página 61 do relatório de julho de 2015, disponível na página da ouvidoria no site da EBC esse assunto está registrado sob o título: "MERCHANDISING PARA CAIXA NO JORNALISMO". Porém, mesmo com o destaque dado sobre esse assunto no relatório que foi apresentado ao Conselho Curador da empresa, não houve mudança. "O radiojornalismo continuou a noticiar os resultados da Mega Sena, mesmo a Caixa tendo um horário contratado dentro das emissoras da EBC para fazer esse tipo de divulgação, fora do jornalismo." (Marques, p. 40, 2015).

Já na Rádio Nacional da Amazônia há uma demanda que foi atendida pela gestão da Rádio em decorrência da atuação da ouvidoria, pois "um dos transmissores quebrou em setembro de 2014 [...] O processo de compra das peças só ocorreu no segundo semestre de 2015, após a Ouvidoria apresentar o caso ao Conselho Curador." (Marques, p. 36, 2015). A seguir está o registro dessa situação:

A Rádio Nacional da Amazônia funciona em duas frequências, 6.180 e 11.780 khz. Apenas essa última está sendo utilizada. O motivo foi uma peça que quebrou em um dos transmissores em setembro de 2014. O pedido de compra das peças foi feito em junho de 2014, cerca de três meses antes de o equipamento ser danificado. **A Ouvidoria tratou sobre a situação da Rádio Nacional da Amazônia no relatório de junho e de setembro. Após a apresentação do caso ao Conselho Curador, o processo de licitação finalmente foi publicado.** A licitação foi realizada, a peça entregue e instalada no transmissor. Apesar disso, o transmissor ainda tem problemas. Segundo a área responsável, como o equipamento é velho e ficou inativo por 16 meses, ele continua a apresentar defeitos. "Estamos concentrando todos os esforços para recuperá-lo o mais breve possível", informou o setor. (Marques, p. 41, 2015, grifo nosso).

Assim, é possível verificar que no sistema de rádios, algumas demandas são consideradas pelos gestores nas tomadas de decisão para solucionar problemas apontados pelos ouvintes e mediados pela ouvidoria da EBC. No entanto, ainda há situações que seguem pendentes, mas que não podem ser esquecidas, elas precisam ser solucionadas pela direção da empresa.

3.3.4 Programas e Coluna da Ouvidoria

De acordo com o artigo 20, § 3º, inciso II da Lei 11.652 de 7 de abril de 2008, conhecida como a lei de criação da EBC, o Ouvidor deverá, no exercício de suas funções, "conduzir, sob sua inteira responsabilidade editorial, no mínimo 15 (quinze) minutos de programação semanal, a ser veiculada pela EBC [...], voltada à divulgação pública de análises sobre a programação da EBC". Antes existiam os programas "O Público na TV" e o "Rádio em Debate", que foram descontinuados por dificuldades alheias à Ouvidoria. Porém, durante todo o ano de 2015, foram relatadas "as dificuldades administrativas para formação da equipe de produção" o que inviabilizou os projetos. Apesar da cobrança feita pelo Conselho Curador em diversas reuniões, a direção da empresa ainda não resolveu essa questão e somente a Coluna da Ouvidoria, que também estava suspensa, voltou a ser publicada em outubro de 2015. "De outubro a dezembro foram publicados 10 artigos, todos de autoria e assinados pela titular da Ouvidoria." (Marques, p. 55, 2015).

Dessa forma, os telespectadores, ouvintes, leitores e internautas ficam prejudicados, uma vez que a direção da empresa não está priorizando o que foi estabelecido na lei de criação da EBC.

Como bem nos assegura (CHAIBUB, 2014 p. 56), [...] "uma ouvidoria pública é eficiente se consegue, por meio das manifestações que lhe chegam, contribuir para o aperfeiçoamento da Administração Pública e para a melhoria da prestação dos serviços públicos." Além disso, pode ser considerada "eficaz se ela realiza o seu trabalho, em diálogo com o cidadão, fornecendo ao manifestante, pelo menos, uma resposta para a sua manifestação." O mais importante contudo é constatar que "a ouvidoria é efetiva se ela, ao mesmo tempo em que mantém um diálogo com os cidadãos, fornecendo-lhes respostas, contribui para o aperfeiçoamento da Administração Pública".

Assim, a ouvidoria da EBC tem buscado atuar de forma que os cidadãos recebam respostas qualificadas. Atuando junto a gestão da empresa para que não sejam fornecidas respostas burocráticas apenas para não deixar o demandante sem resposta, mas que utilizem as informações fornecidas pela ouvidoria como instrumento de gestão e busquem efetivamente solucionar as questões apontadas pelo público.

CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise sobre a participação social na EBC mediada pela ouvidoria da empresa. Foi uma reflexão acerca da gestão da EBC que permitiu avaliar se, nas tomadas de decisão, os gestores levam em conta as demandas dos cidadãos, apresentadas pela ouvidoria.

A maneira pela qual os cidadãos podem intervir na gestão da EBC é pela Ouvidoria que produz, a partir das manifestações destes cidadãos, Boletins Semanais, que são encaminhados aos Diretores; a Coluna da Ouvidoria, que é publicada na página da Agência Brasil e da própria Ouvidoria, localizadas no sítio da EBC; e os relatórios que são analisados pelo Conselho Curador, instância máxima de participação da sociedade civil na empresa.

Ao longo do estudo, ficou evidente que os objetivos dessa pesquisa foram alcançados, pois verificou-se que as manifestações oriundas da sociedade são apresentadas à direção da empresa sendo que em alguns casos geram mudanças na gestão, em outros não, como a questão do sinal de transmissão da TV Brasil e das rádios que necessita de melhoria urgente.

De um modo geral, os gestores demonstram interesse em atender as manifestações encaminhadas pelos telespectadores, ouvintes, leitores e internautas e buscam meios para solucioná-las, mas ainda encontram algumas dificuldades como a restrição financeira pela qual a empresa está passando. Além disso, a burocracia utilizada na administração pública muitas vezes faz com que os processos demorem muito para serem concluídos, deixando o público desassistido. No entanto, apesar da maioria das demandas ser respondida, percebe-se que em

alguns casos são respostas burocráticas, somente para encerrar o processo, sem procurar resolver a questão apresentada e apenas justificando o problema.

Dada a importância do tema, torna-se necessário que a empresa utilize um sistema de gestão por competência que identifique perfis profissionais que possam trazer um maior retorno à organização. A empresa deve criar projetos visando a formação continuada de seus gestores, desenvolvendo competências, habilidades e atitudes que garantam um atendimento às demandas dos cidadãos com maior qualidade, atendendo as diferentes necessidades do público e estabelecendo a prática de tomadas de decisão levando em conta a participação social por meio da ouvidoria.

Percebe-se a necessidade, inclusive, de que o público seja cada vez mais estimulado a se manifestar, para que se consolide a gestão social e a democracia. Além disso, os gestores devem ter o comprometimento de buscar as melhores soluções para as demandas. Os resultados serão significativos a partir das oportunidades geradas para a empresa com os desafios apresentados pela sociedade, consolidando assim a participação democrática no cotidiano da empresa.

Durante o estudo, foram identificadas algumas limitações, como o fato de não haver na legislação de ouvidoria uma punição para quem não responde ou não soluciona as demandas apresentadas. A ouvidoria pode sugerir, mas não tem o poder de exigir melhorias, nem de punir. Somente por meio do diálogo e da conscientização é que se conseguiu algum êxito até o momento. Uma outra limitação é saber a quantidade de decisões que foram tomadas pelos gestores levando em conta as manifestações dos cidadãos mediadas pela Ouvidoria. Desse modo, novas pesquisas podem ser feitas sobre essas limitações e também para identificar quais as melhores formas de estimular o público a participar mais,

aumentando a quantidade de demandas significativas para o desenvolvimento da empresa, bem como fazer uma análise comparativa dos relatórios anuais disponíveis na página da ouvidoria desde 2011, o que não foi possível realizar nesse estudo devido ao fator tempo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: DF, Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Lei Nº 11.652, de 7 de abril de 2008. Institui os princípios e objetivos dos serviços de radiodifusão pública explorados pelo Poder Executivo ou outorgados a entidades de sua administração indireta, autoriza o Poder Executivo a constituir a Empresa Brasil de Comunicação - EBC e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11652.htm>. Acesso em: 10 jun. 2016

BRASIL. Decreto nº 6.689, de 11 de dezembro de 2008. Aprova o Estatuto Social da Empresa Brasil de Comunicação S.A. - EBC e revoga o art. 4º do Decreto nº 6.246, 24 de outubro de 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6689.htm>. Acesso em: 10 jun. 2016.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO; OUVIDORIA-GERAL DA UNIÃO. *Manual de Ouvidoria Pública*: rumo a um sistema participativo. Brasília, 2015.

EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO. *Conselho Curador*. Disponível em: <<http://www.ebc.com.br/institucional/conselho-curador/noticias/2016/07/perguntas-consulta-publica-para-escolha-de-novos-conselheiros>>. Acesso em: 12 jul. 2016.

EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO. *Norma de Ouvidoria*. Disponível em: <<http://www.ebc.com.br/institucional/lei-de-acesso-a-informacao/nor-104-norma-de-ouvidoria-1>>. Acesso em: 16 jul. 2016.

EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO. *Ouvidoria*. Disponível em: <<http://www.ebc.com.br/institucional/ouvidoria>>. Acesso em: 12 de jul. 2016.

CANÇADO, Ailton Cardoso. *Fundamentos teóricos da gestão social* - Lavras: UFLA, 2011. Tese de doutorado. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/2753/1/TESE_Fundamentos%20te%C3%B3ricos%20da%20gest%C3%A3o%20social.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2016.

CANÇADO, Ailton Cardoso et al. *Gestão social: reflexões e conceituais*. Cadernos EBAPE.BR. FGV, v.9, n.3, artigo 1, Rio de Janeiro, set. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v9n3/a02v9n3>>. Acesso em: 25 mai. 2016.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant de. *Gestão social e trabalho social: desafios e percursos metodológicos*. São Paulo: Cortez, 2015.

CHAIBUB, Juliana Rochet Wirth. *Curso de Gestão e prática em ouvidoria*. Apostila. Consultora UNESCO. Brasília, PROFOCO - CGU, 2014.

FURRIELA, Rachel Biderman. *Democracia, cidadania e proteção do meio ambiente*. São Paulo: Annablume: Fapesp, 2002.

GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARQUES, Joseti. *Relatório Anual da Ouvidoria 2015*. Brasília. Disponível em: <http://www.ebc.com.br/institucional/sites/_institucional/files/atoms/files/relatorio_da_ouvidoria_-_anual_2015_-_web.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2016.

MEDEIROS, João Bosco. *Manual de elaboração de referências bibliográficas: a nova NBR 6023:2000 da ABNT: exemplos e comentários*. São Paulo: Atlas, 2001.

NAMBI, sistema 2015. Disponível em: <<http://www.ebc.com.br/nambi/login.seam>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

PÁDUA, Elizabete Matallo Marchesini. *Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática*. 13. ed. Campinas, SP: Papirus 2007.

PEREIRA, Juliana Rabelo et al. *Gestão Social e Governing the Commons: A cooperação como elo de convergência*. *Revista de Ciências da Administração* is the property of Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Ciências da Administração v. 17, n. 43, p. 112-122, dez. 2015 Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/40499/pdf_93>. Acesso em: jun. 2016

PIRES, Roberto Rocha C (Org.). *Efetividade das instituições participativas no Brasil: estratégias de avaliação*. Brasília: Ipea, 2011. v. 7. Diálogos para o desenvolvimento. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livro_dialogosdesenvol07.pdf> Acesso em: 11 jul. 2016.

RAMPAZZO, Lino. *Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação*. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

RECH, Daniel; MOSER, Cláudio (Orgs). *Direitos humanos no Brasil 2: diagnóstico e perspectivas: olhar parceiros de Miseror*. 2 ed. COLETÂNEA CERIS, Ano 1, n.1. Rio de Janeiro: CERIS / Mauad, 2003.

SILVA, Karin V. *Gestão Social e Participação nas Decisões: estudos de caso em cooperativas catarinenses*. Florianópolis, 2013. Apud TENÓRIO, F. G.. *Gestão social: uma réplica*. In: RIGO, Ariádne Scalfoni. et al. *Gestão social e políticas públicas de desenvolvimento: ações, articulações e agenda*. Recife: Univasf, 2010. p. 53-59. Disponível em: <http://pegs.ebape.fgv.br/sites/pegs.ebape.fgv.br/files/DISSERTA%C3%87%C3%83O_KARIN%20VIEIRA%20DA%20SILVA.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2016.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2015.